

COMUNICAÇÕES TÉCNICAS EFICAZES PARA TOMADA DE DECISÕES. RELATÓRIO TÉCNICO SEGUNDO ESTILO JORNALÍSTICO *

Francisco Lanna Leal

Engenheiro de Minas, Metalurgia e Civil. Chefe do Centro de Pesquisas Tecnológicas da USIMINAS.

São apresentadas e discutidas as características de um bom relatório técnico. É apresentado também um novo conceito de relatório técnico, elaborado segundo o “Estilo Jornalístico”, de sorte a levar as informações de uma forma mais conveniente e útil para os executivos e para os especialistas.

INTRODUÇÃO

O ambiente de acirrada competição em que se envolveram as grandes empresas modernas levou-as a uma árdua luta pela sobrevivência. As armas de que dispõem para esta disputa são: lançar novos produtos no mercado, encontrar novas aplicações para os produtos atuais, desenvolver novos processos de fabricação e aperfeiçoar os processos para melhorar a qualidade dos produtos e reduzir os custos de produção.

É responsabilidade dos técnicos criar e manter estas armas, porém acioná-las é uma responsabilidade dos altos executivos. As idéias que existem só na mente, nas notas de laboratórios, em relatórios complexos ou em artigos técnicos apresentados em congressos não irão por si só levar a alta gerência a transpor novas fronteiras. Estas idéias têm

que ser vendidas àqueles que têm a responsabilidade de tomar decisões, transformando-as em ações, se provêem real valor para a companhia.

As boas decisões gerenciais começam com boas informações. Assim sendo, torna-se imprescindível o estabelecimento de vínculos de comunicação claros, precisos, confiáveis e objetivos entre o pessoal técnico e o pessoal encarregado de tomada de decisões, os executivos.

OBJETIVOS

- Introduzir o estilo jornalístico na elaboração de relatórios técnicos, para levar as informações de forma mais conveniente para os executivos e para os especialistas.
- Estabelecer um padrão de relatório técnico nas empresas para facilitar sua

* Trabalho apresentado no VI Simpósio Nacional de Pesquisa em Administração de Ciência e Tecnologia – Instituto de Administração da FEA-USP, outubro de 1981.

elaboração e tornar os leitores familiarizados com o mesmo.

RELATÓRIO TÉCNICO

Os trabalhos de investigação por si só não geram lucros, apenas criam uma oportunidade para produzi-los. O produto destes trabalhos de investigação é a geração de um conhecimento técnico, apresentado sob a forma de relatório.

Podemos definir o relatório técnico como sendo uma exposição de fatos e idéias complexos, para fins práticos, destinada a leitores ocupados. Podemos defini-lo também como um transmissor de informações para quem as deseja ou delas necessita, na forma mais conveniente e útil.

Os relatórios técnicos podem classificar-se em:

Informativos. Apresentam os fatos simplesmente, sem interpretá-los. São também chamados históricos ou narrativos.

Analíticos. Apresentam e interpretam os fatos. São comparativos e, em grande parte, são uma resposta ou proposta de escolher entre o método atual e um novo, ou escolher um entre diversos métodos ou produtos. Frequentemente são persuasivos, respondendo às seguintes questões: Devemos tomar alguma ação? Por quê? É viável? Deve ser feito? Qual o melhor meio?

Qualidades de um Bom Relatório

Um bom relatório técnico deve apresentar as seguintes características:

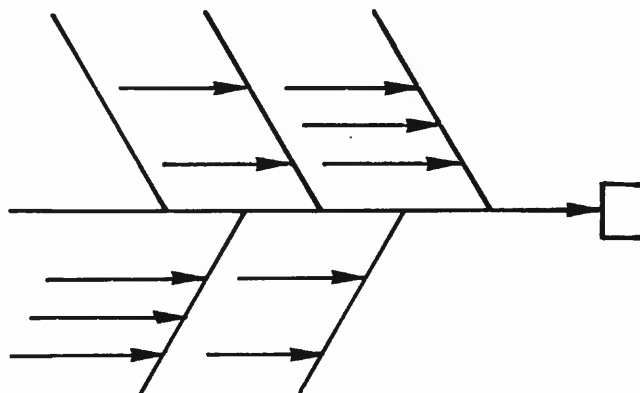
Clareza	{ sem ambigüidade unidade coerência ênfase
Dinamismo	{ concisão ilustrações adequadas
Precisão	
Confiabilidade	
Objetividade	

Clareza

Dizemos que um relatório é claro quando apresenta as seguintes características:

Sem Ambigüidade. Cada sentença do relatório deve ser cristalinamente clara. Para isto devem-se empregar frases que não dêem margem a dupla interpretação, usando sentenças curtas e diretas, empregando palavras de uso corrente. (O relatório técnico é pobre do ponto de vista literário).

Unidade. Deve-se estabelecer um tema ou idéia central desde o início do relatório, do qual não se pode afastar durante o desenvolvimento. Os diversos segmentos em que o estudo é dividido devem ser abordados convergindo diretamente para a idéia central, evitando assim divagações científicas. É necessário que em cada segmento o autor aborde apenas aqueles aspectos pertinentes ao problema estudado.



Coerência. As idéias devem ser posicionadas de sorte a prover uma seqüência ou fluxo lógico de uma para outra.

Ênfase. Consiste em dar a cada idéia seu peso adequado, ou seja, desenvolvendo mais, ou mesmo repetindo de diferentes maneiras, aquelas que são mais importantes.

Dinamismo

Dizemos que um relatório é dinâmico quando é escrito com uma linguagem concisa e utiliza racionalmente os recursos da informação visual, ou seja, ilustrações adequadas.

Concisão. Cada palavra ou frase desnecessária deverá ser omitida, sem contudo fragmentar o relatório e dificultar sua interpretação. Cada sentença ou período deverá contribuir para um esclarecimento ou para uma tomada de decisão.

Ilustrações Adequadas. As tabelas, gráficos, fotografias etc. ajudam o leitor a assimilar, analisar e reter as idéias. Uma boa ilustração às vezes vale mais do que mil palavras. Por outro lado, o excesso de ilustrações torna difícil a compreensão do relatório, visto que o leitor tem que interromper seu raciocínio freqüentemente para analisá-las.

Precisão

Além de ser isento de erros cometidos pelo autor, é necessário que os valores apresentados sejam compatíveis com a sensibilidade dos instrumentos de medida.

Confiabilidade

Um relatório é confiável quando está isento de inferências ou suposições. Para tal, deve expor resultados consistentes, ou seja, nunca apresentar conclusões sem os fatos que as suportam. Nos pontos onde o leitor poderia ter dúvidas sobre a validade das informações, o autor deve mostrar as fontes e métodos de colher os dados.

Objetividade

A objetividade do relatório depende da formação e da personalidade do autor, as quais influirão na seleção dos fatos a serem incluídos e na avaliação dos mesmos. Embora ninguém seja estritamente objetivo, cada autor deve esforçar-se para sê-lo tanto quanto possível.

Concluindo, podemos dizer que o relatório técnico deve conter informações úteis, que sejam precisas, confiáveis e objetivas, ser apresentado em uma forma mais funcional do que em estilo literário, adaptado ao leitor e organizado cuidadosamente para ser facilmente lido com clareza.

Elaboração de um Relatório Técnico

Para se escrever um bom relatório técnico não é exigido nenhum talento criativo especial. Basta que a pessoa tenha habilidade para pensar claramente, para organizar os fatos numa seqüência lógica e para comunicar com clareza.

Não há fórmulas ou regras fixas a seguir que transformem automaticamente um indivíduo em um perito na arte de escrever um relatório. Há, porém, certos métodos e técnicas que podem tornar mais fácil a tarefa de redigir um relatório com eficiência, mesmo para aqueles que não têm inatas aquelas habilidades acima mencionadas.

Um relatório técnico reflete o trabalho realizado em sua forma total, logo a organização do relatório depende da sistemática adotada no desenvolvimento do trabalho. O planejamento do relatório começa, portanto, com o planejamento do trabalho.

As principais fases da execução eficiente de um trabalho técnico são:

- planejamento do ataque ao problema;
- coleta dos dados ou fatos;
- organização dos dados ou fatos;
- interpretação dos dados ou fatos;
- redação do relatório.

MODELO JORNALÍSTICO PARA RELATÓRIOS TÉCNICOS

O relatório técnico é uma comunicação que se destina a duas classes distintas de leitores: os executivos, responsáveis pelas tomadas de decisões, e os especialistas, encarregados da análise e aplicação dos resultados. Os executivos, além de estarem muito ocupados, em geral não são especialistas ou não estão atualizados com o assunto em questão. Os relatórios, por sua vez, são exposições de fatos e idéias complexos para fins práticos.

O número de relatórios elaborados nas empresas em geral é muito elevado, está sempre aumentando, tornando-se cada vez mais difícil a missão das altas chefias, fazendo com que muitos relatórios sejam mal explorados ou explorados tardiamente por terem permanecido muito tempo à espera de aprovação. Em virtude disso, tornou-se necessário desenvolver um novo estilo de relatórios técnicos, de tal forma que estes pudessem ser lidos rapidamente e interpretados facilmente pelos executivos, trazendo ao mesmo tempo detalhadamente todas as informações complexas necessárias aos especialistas — o pessoal técnico

encarregado da análise e aplicação dos resultados.

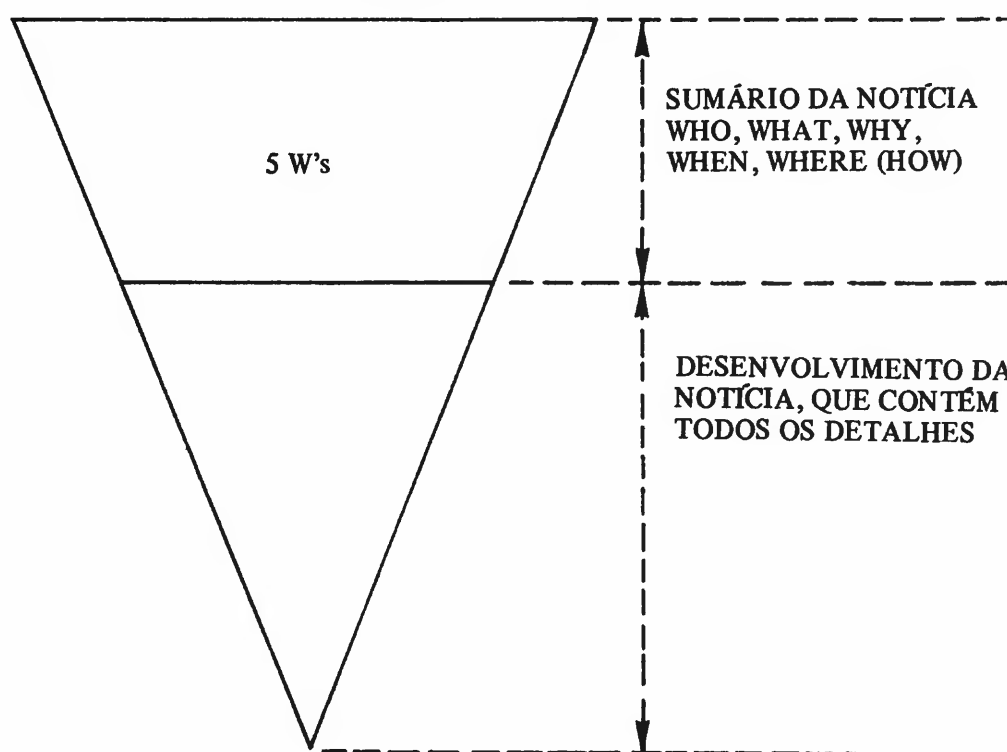
Chegou-se à conclusão de que o modelo mais eficiente de relatório para atender simultaneamente a estas duas classes distintas de leitores é o jornalístico. Como podemos observar nos jornais, as notícias são divididas em duas partes distintas. A primeira constitui um sumário da notícia; em geral respondendo às perguntas: “quem, o quê, onde, quando, por quê e como”, que os americanos abreviadamente batizaram por “5 W’s”, porém acrescenta-se também um *how*, constituindo, então, seis questões. Na segunda parte a notícia é desenvolvida apresentando tudo aquilo que já foi exposto

na primeira, porém acrescida dos mínimos detalhes e dos respectivos comentários.

Este estilo é realmente eficiente e atraente. Em poucos minutos uma pessoa inteira-se de todas as notícias constantes no jornal. Se alguma despertar maior interesse, recorre-se ao desenvolvimento, onde se encontram todos os detalhes.

Assim também devem ser os relatórios técnicos: eficientes e atraentes. Devem conter todas as informações complexas necessárias, porém expostas de tal forma que permita ao leitor rapidamente inteirar-se das principais informações relativas ao estudo em questão.

MODELO JORNALÍSTICO



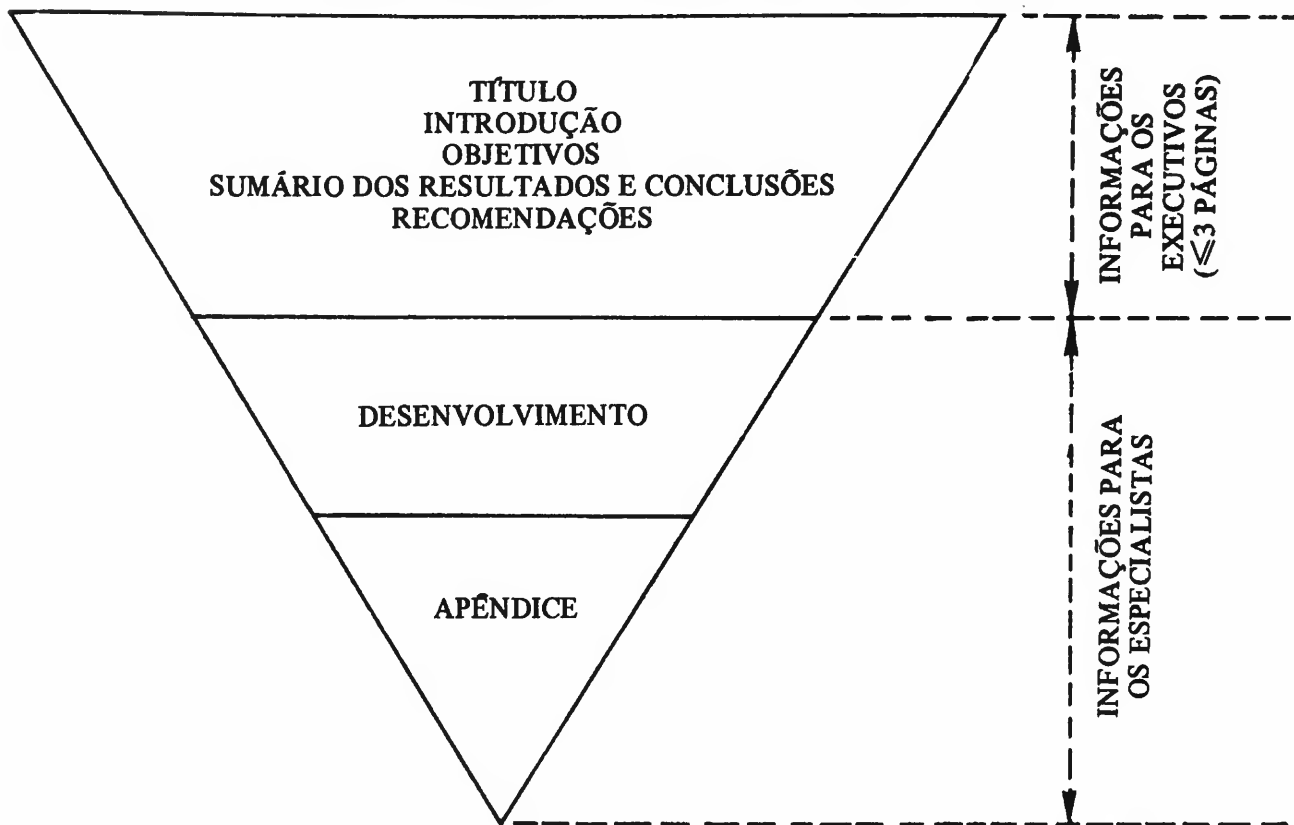
A primeira parte do relatório, destinada aos executivos, não deve exceder três páginas, salvo nos casos excepcionais, em que os resultados ou as recomendações constituem diversos itens. Deste modo aliviaremos os altos executivos da fastidiosa leitura de espessos e minuciosos relatórios e fornecemos também todas as informações técnicas para que os especialistas possam analisar e avaliar o grau de validade das conclusões e recomendações, bem como para que possam também pôr em prática os

resultados do estudo.

Discussão do Modelo Jornalístico

Vamos discutir aqui o caso de um relatório analítico ou comparativo, apresentado segundo o modelo jornalístico ou pirâmide invertida. Este modelo não se aplica ao caso de relatórios informativos, para os quais o modelo histórico é o mais adequado.

MODELO JORNALÍSTICO PARA RELATÓRIO DE ESTUDO



Título e Subtítulo

Um bom título deve definir claramente o conteúdo, atrair a atenção do leitor e ser tão breve quanto possível, sem sacrificar estes dois primeiros requisitos. Quando se tenta colocar um título muito curto, frequentemente, sacrifica-se sua exatidão. Ele torna-se genérico, abrangendo mais coisas do que o que ele realmente cobre. Não se deve, por exemplo, usar um título como “Estudo do Aço Efervescente”, que é muito genérico, quando se está estudando este aço somente em determinados aspectos.

Em geral o título principal do relatório contém outras informações além do assunto abordado. É muito freqüente a seguinte organização para o mesmo: tipo do relatório (relatório final ou relatório parcial), assunto abordado, origem (unidade executora), destinatário (solicitante) autores e data de elaboração.

Introdução

Esta é a seção que, de modo geral, os autores têm mais dificuldade para redigir. Muitos hesitam em escrevê-la porque ficam

preocupados em encontrar sentenças de bonito estilo literário para iniciá-la. Outra dificuldade que encontram é definir qual o seu conteúdo, trazendo para ela matéria que deveria ser abordada na seção de objetivos e sumário dos resultados.

Escreva a introdução do relatório técnico numa linguagem simples e concisa, visto que o relatório tem um fim prático e destina-se a leitores muito ocupados, interessados na solução de um problema e que visam à obtenção de lucros. Assim sendo, escreva numa linguagem de negócios e não numa linguagem científica ou de belo estilo literário.

Para sanar o problema de definir o seu conteúdo, vamos estabelecer um padrão que se aplica a qualquer relatório de estudo. Na introdução, limite-se a responder os 5 W's e a dar alguma informação adicional que se fizer necessária, restringindo-se a escrever cerca de 20 a 30 linhas.

Responder os 5 W's não significa escrever 5 ou 6 frases na seqüência em que eles foram mencionados, e sim redigir alguns poucos parágrafos cujo conteúdo seja uma resposta a estas questões e nada mais. Assim sendo, estabeleça o problema e mostre sua impor-

tância, ou seja, por que a empresa veio a lidar com o mesmo. Indique onde, quando e por quem foi resolvido. “Quando” não se refere à data de publicação do relatório, mas ao período total em que se desenvolveu o estudo. “Quem” refere-se à unidade que realizou o estudo (Divisão, Seção, Setor etc.). Embora o nome do autor apareça explícito em outra parte do relatório, lembre-se de que este, além da audiência primária, destina-se também à audiência secundária. O simples nome dos autores pode não identificar a Unidade que realizou o estudo. Para uma utilização posterior esta informação pode ser necessária.

Na introdução dê uma idéia geral de como o estudo foi realizado e mostre até que *ponto o problema foi resolvido*. Caso existam apêndices com informações interessantes aos executivos, mencione-os com a indicação de seu conteúdo.

Objetivos

De modo geral, qualquer tema que se vai estudar é muito amplo, e o estudo limita-se a determinados aspectos do mesmo. Como objetivos compreende-se o propósito do estudo, ou seja, que tipo de informações o autor se propôs a trazer como resultado de seu trabalho. Há casos em que os objetivos são totalmente esclarecidos na introdução, tornando-se desnecessário mencioná-los separadamente.

Nesta seção limite-se a estabelecer os objetivos, mencionando isoladamente cada um através de uma frase sucinta.

Sumário dos Resultados e Conclusões

O sumário é muitas vezes o ponto-chave do relatório, visto que os executivos e grande parte da audiência não lêem o relatório integralmente.

Nesta seção transcreva os resultados significativos de seu trabalho e as conclusões a que chegou. Procure ser sucinto e claro, para que as chefias encarregadas da tomada de decisão possam fazê-la com segurança. Os comentários detalhados sobre estes resulta-

dos são apresentados no corpo do relatório, na seção desenvolvimento, onde são relatados os trabalhos desenvolvidos.

Um sumário conclusivo e bem-ordenado não só valoriza o trabalho, como também eleva o conceito dos autores.

Recomendações

Nos casos em que, além da apresentação das conclusões, for necessário apresentar recomendações explícitas, transcreva-as imediatamente após o sumário.

Se são diversas, transcreva-as individualmente em uma lista enumerada. Se algumas dependem da aprovação de outras, cite as básicas primeiramente. Caso haja opções, devem ser citadas claramente as diversas alternativas e os respectivos efeitos ao se adotar uma ou outra, facilitando, assim, a tomada de decisão.

Desenvolvimento

Esta é a seção destinada aos especialistas. Destaque-a da primeira parte do relatório, iniciando-a sempre no topo da página seguinte, e nunca como continuação na página do sumário.

Descreva nesta parte detalhadamente os trabalhos desenvolvidos. Ela será subdividida em diversos subitens de acordo com o assunto em estudo.

Aqui também existe uma grande diferença entre o modelo clássico e o jornalístico. No clássico, também denominado lógico, o autor faz simplesmente um relato do trabalho desenvolvido, deixando para tirar as conclusões e fazer os respectivos comentários no final do relatório, o que obriga o leitor (especialista) a ler cada conclusão, recorrer ao interior do relatório para analisar os dados que os suportam. No caso do modelo jornalístico, cada subitem é abordado exaustivamente como se fosse um módulo à parte. Para cada um deles são apresentadas as condições das experiências, os resultados das mesmas, uma análise detalhada destes resultados e as observações mais os comentários que se fizerem necessários. Podemos dizer que sua organização é

modulada. Isto facilita a análise do relatório por parte dos especialistas.

Ao desenvolver esta seção esteja atento para o seguinte:

Interesse do leitor = resultados —
futuro — ação

Interesse do autor = procedimento —
passado — acadêmico

O relatório deve ir de encontro ao interesse do leitor.

Dê mais ênfase aos resultados do que ao procedimento para realizar o trabalho, porque os leitores estão interessados principalmente nos resultados. Eles estão mais interessados no presente e no futuro de seus empreendimentos do que no árduo trabalho desenvolvido por você para chegar à solução do problema. Por outro lado, o procedimento seguido durante a realização do trabalho não pode ser omitido e deverá ser exposto com detalhes suficientes para permitir ao leitor fazer um julgamento da validade e precisão dos resultados, bem como repetir as experiências, caso julgue necessário.

Quando há dados numéricos a serem citados, se estes não forem muito numerosos, apresente-os em pequenas tabelas ou mesmo em uma página inteira no interior desta seção. Se estes dados forem numerosos, leve-os para o apêndice, apresentando apenas um quadro sumário dos mesmos no corpo do relatório. Se diversos planos, fórmulas ou outras possibilidades forem avaliadas, além da que foi escolhida para a recomendação, os detalhes referentes aos itens rejeitados devem ser colocados no apêndice, introduzindo-se no corpo do relatório apenas descrições gerais sobre suas características e as razões para sua rejeição.

Apêndice

O uso adequado do apêndice ajuda a escrever o relatório compreensivamente e ao mesmo tempo mantém seu corpo principal conciso e fácil de ser lido pelos especialistas. O apêndice contém o material que não é

parte integral do relatório ou que não pode ser convenientemente incluído no corpo do mesmo sem romper a continuidade do pensamento. Leve para o apêndice todas as tabelas extensas, informações, acessórios, especificações, derivações matemáticas e outros materiais similares que sobrecarregariam o texto sem trazer contribuição significativa à imediata linha de pensamento.

ILUSTRAÇÕES TÉCNICAS

As ilustrações técnicas mais freqüentes em um relatório são: tabelas, gráficos, desenhos e fotografias. Estas ilustrações apenas ajudam as palavras, suplementando-as, porém não as substituem, ou seja, elas ajudam a explicar o texto, se este as ajuda, dizendo aos leitores como analisá-las e o que elas significam. Uma comunicação técnica eficiente envolve cuidado na interação das palavras com as ilustrações; exige um planejamento cuidadoso, que segue certos princípios de apresentação.

Princípios para Apresentação de Ilustrações

Integração com o Texto

Cada ilustração deve funcionar como parte integral do texto, evitando que o leitor tenha que folhear o relatório à sua procura. Para isto coloque-as tão próximas quanto possível à sua primeira referência no texto.

O leitor não deve encontrar uma ilustração antes de que esta já tenha sido mencionada. É necessário chamar a atenção para a ilustração antes que ela apareça. O ideal é colocar algumas linhas de discussão sobre o assunto específico antes da ilustração e algumas depois.

Sempre que possível procure reduzir o tamanho da ilustração, de modo que possa inseri-la no texto. Quando é necessário colocar uma ilustração em uma página diferente, mencione onde ela se encontra. O meio mais cômodo para o autor é agrupar as ilustrações no apêndice, mas isto não é eficiente. Se o leitor necessita realmente analisá-las coloque-as inseridas no texto.

Caso se trate de dados extensos, leve-os para o apêndice, porém procure resumí-los em pequenas tabelas introduzidas no texto, indicando a existência dos mesmos detalhadamente no apêndice.

Não limite a referência à ilustração no texto à simples menção de sua existência através do número e título genérico, mas escreva número e título específico de acordo com o conteúdo. Assim sendo, em lugar de citar no texto simplesmente “A Fig. 5 mostra os resultados obtidos para o aço 100CD 8”, cite: “A Fig. 5 mostra a influência da temperatura de austenitização sobre o teor de austenita residual após têmpera em água gelada para o aço 100CD 8, em um intervalo de temperatura de austenitização de 850°C a 1200°C.”

Independência do Texto

Cada ilustração, além de ser bem-integrada no texto, contribuindo para sua continuidade, deve ser independente do mesmo, isto é, deve permitir que o leitor abra o relatório e entenda o significado de cada ilustração através de um título completo e descritivo que o oriente imediatamente. Assim sendo, em lugar de citar: “Fig. 5 — Temperatura de Austenitização x Teor de Austenita Residual”, cite: “Fig. 5 — Influência da Temperatura de Austenitização sobre o Teor de Austenita Residual após Temperatura em Água Gelada para o aço 100CD 8” Caso seja necessário, use legendas com informações úteis ao leitor para interpretação dos dados.

No caso de usar ilustrações de outros autores, indique junto a esta sua origem (fonte).

Concordância de Tecnologias e Dados

Tendo-se em vista que o texto e as ilustrações são preparados em épocas diferentes, estes devem ser checados no sentido de evitar o uso de sinônimos para a mesma idéia, bem como evitar a discordância de dados. O uso de sinônimos para a mesma idéia pode fazer confusões para o leitor. Ex.: “Espécimen nº 5” discutido no texto pode ser trocado por “Amostra nº 5” na figura. A discordância entre um dado do texto e um da figura pode pôr em dúvida a fidelidade de

todos os demais.

Ilustrações Simples e Evidentes

As ilustrações devem ser tão simples quanto possível, porém independentes do texto. Remova os detalhes desnecessários e procure não incluir mais do que uma idéia principal em cada figura. Quando se procura fazer com que uma só figura represente o que deveria ser feito em diversas, o leitor confunde-se ou desencoraja-se a analisá-la. Por simplificação de ilustrações subentende-se a não-superposição de várias idéias em uma mesma figura e não a eliminação de dados necessários à mesma. Cada ilustração deve conter um número de dados suficiente que permita sua interpretação sem recorrer ao texto.

Dosagem Ideal de Ilustrações

Tanto a superilustração quanto a falta de ilustração devem ser evitadas. Muitos relatórios poderiam ser mais claros e eficientes se fossem usadas mais ilustrações do que as que contêm, mas, por outro lado, o excesso de figuras pode impressionar o leitor desfavoravelmente ou dispersar sua atenção.

Não é possível estabelecer-se um critério rígido sobre quantas ilustrações sejam necessárias em um relatório, mas deve-se ter em mente que seu uso só é desejável quando contribui para tornar mais clara a comunicação. Evite perder tempo e espaço com ilustrações desnecessárias.

Tabelas e Gráficos

Freqüentemente, os dados podem ser apresentados igualmente em tabelas ou gráficos. As tabelas são mais flexíveis e precisas, enquanto os gráficos são mais facilmente interpretados e memorizados. Há casos em que se pode usar com igual eficiência a tabela ou o gráfico, porém existe casos em que um dos dois sistemas é o mais eficaz.

Uso de Tabelas

O uso de tabelas é aconselhável quando:
— Os vários tipos de dados a serem

apresentados não são definitivamente correlacionados.

- Os trabalhos de investigação ainda não foram concluídos, de sorte que os dados não se prestam a interpretações gráficas.
- São necessários muitos detalhes, o que poderia tornar os gráficos muito complexos.
- Diferenças pequenas, porém importantes, poderiam ser ofuscadas por curvas quase idênticas.
- O leitor necessita fazer cálculos exatos a partir dos dados apresentados.
- Os dados podem ser classificados ou subclassificados de diferentes modos.

Uso de Gráficos

O uso de gráficos é aconselhável quando:

- O leitor fizer apenas estimativas superficiais.
- O leitor fizer interpretações rápidas, tais como máximo e mínimo, mudanças nas taxas de variação, pontos de deflexão típica etc.
- São válidas as interpolações e extrapolações de dados experimentais pelo leitor.
- Contrastes ou similaridades devem ser realçados.
- O leitor deve memorizar a idéia geral.
- Há necessidade de estimular o interesse do leitor através da apresentação dramática dos dados.

Fotografias

As fotografias são usadas para retratar equipamentos, amostras ou processos. Muitas vezes a fotografia pode ser substituída por um desenho mecânico ou um desenho esquemático. O uso de fotografia ou desenho depende da ênfase e dos detalhes desejados.

As fotografias são muito ilustrativas e podem retratar diversas idéias, mas para isto é necessário que sejam bem feitas.

Planeje as fotografias para o relatório final antes de iniciar os trabalhos. É muito fácil fazer diversas fotos durante o desenvolvimento dos trabalhos de investigação. Muitas vezes, após encerrados os trabalhos, verifica-se a necessidade de novas fotografias e sua produção pode ser muito dispendiosa ou irrealizável.

Orientações para Fotografias

- Elimine na cena o tanto quanto possível os materiais desnecessários.
- Se o tamanho é importante, porém de difícil avaliação, inclua um objeto com o qual os leitores estão familiarizados, para servir de comparação.
- Use pontos luminosos para despertar a atenção em aspectos importantes da ilustração.

BIBLIOGRAFIA

- LANDREMAN, D. *Manual Battelle-Columbus technical communications seminar*. Battelle Institute, 1969.
- MENNING, J. H. & WILKINSON, C. W. *Communicating through letters and reports*. Homewood, Richard D. Irwin, 1967.
- SIGBAND, N. B. Writing reports that lead to effective decisions. *American Management Association*, June 1970.
- WALLACE, J. D. & HOLDING, J. B. *Guide to writing and style*. Battelle Columbus Laboratories, 1966.